



نوع مقاله: پژوهشی

تأثیر مدیریت کیفیت نرم بر بهره‌وری نیروی انسانی با میانجی‌گری دوستوانی کارکنان

میربهبزاد اظهر^۱، مصطفی ابراهیم‌پور^۲، محمدرحیم رمضانیان^۳

۱. کارشناسی ارشد گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران
۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران (نویسنده مسئول)
۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۱

چکیده

نیروی انسانی از اصلی‌ترین سرمایه‌های هر سازمان می‌باشد. منابع انسانی، سازمان را در راستای نیل به اهداف پیش برده و به آن معنا می‌بخشد. از این رو بهره‌وری نیروی انسانی دارای اهمیت زیادی است. مدیریت کیفیت نرم توانایی فراهم نمودن محیطی مناسب از طریق افزایش تعهد و مشارکت کارکنان، اشتراک دانش، و توانمندسازی آن‌ها را دارد و به طور کلی، جنبه‌های انسانی سازمان را بهبود می‌بخشد. از طرف دیگر، موفقیت و بقای سازمانی در گرو استفاده از قابلیت دوستوانی است تا مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد کند. سازمان‌ها باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانند تهدیدات غیرقابل پیش‌بینی و فرصت‌های موجود در آینده نامطمئن را به کمک دوستوانی کارکنان مدیریت کنند. لذا پژوهش حاضر در صدد بررسی تأثیر مدیریت کیفیت نرم بر بهره‌وری نیروی انسانی با میانجی‌گری دوستوانی کارکنان می‌باشد. نوع پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط شهرک صنعتی اردبیل (۱) است که با بهره‌گیری از فرمول کوکران ۵۶ شرکت به عنوان نمونه نهایی مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه و شامل ۳۱ گویه برای سنجش متغیرها می‌باشد. در این راستا از پرسشنامه‌های

1. Behzad.athar.19@yahoo.com

2. m.ebrahimpour@guilan.ac.ir

3. ramazanian@guilan.ac.i

استاندارد مدیریت کیفیت نرم زنگ و همکاران (۲۰۱۶)، بهره‌وری نیروی انسانی پارکر (۲۰۰۰) و دوسوتوانی کارکنان مام و همکاران (۲۰۰۹) استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که مدیریت کیفیت نرم بر بهره‌وری نیروی انسانی و دوسوتوانی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. دوسوتوانی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. هم‌چنین نقش میانجی دوسوتوانی کارکنان در تاثیر مدیریت کیفیت نرم بر بهره‌وری نیروی انسانی مورد تایید قرار گرفت.

کلمات کلیدی: بهره‌وری نیروی انسانی، مدیریت کیفیت کارکنان

۱ مقدمه

امروزه، مفهوم بهره‌وری و بهبود آن، یکی از راه‌های توسعه معرفی شده است. ارتقای سطح بهره‌وری می‌تواند بر پدیده‌هایی هم‌چون تورم، توان رقابت اقتصادی و این قبیل موارد تاثیرگذار باشد (شکرچی‌زاده و حاجی‌اسماعیلی، ۱۳۹۶). در جهانی که سرشار از رقابت بسیار بالاست، سازمان‌ها باید در ایجاد تحول، کوشا باشند و مزیت رقابتی کسب کنند. در راستای کسب مزیت رقابتی، آن‌چه که توجه افزونی به آن شده است، عنصر انسان و توسعه سرمایه انسانی می‌باشد چرا که، منابع انسانی یکی از عوامل مهم و حیاتی بقای یک سازمان است (جبارزاده، ۱۳۹۲). بهره‌وری نیروی انسانی به معنای بهره‌گیری بهینه از نیروی انسانی در راستای پیشبرد اهداف سازمان است (فرهادی و لطفی، ۱۳۹۸). در رابطه با عوامل مؤثر بر ارتقای سطح بهره‌وری نیروی انسانی، بیشترین مواردی که مورد بررسی قرار گرفته‌اند، آموزش، به‌کارگیری مدیریت مشارکتی و انگیزش منابع انسانی می‌باشند (یعقوبی‌زاده، ۱۳۹۷). هم‌چنین از عوامل مؤثر بر کاهش آن نیز می‌توان به تبعیض میان کارکنان، نبود امنیت شغلی، عدم شناخت نیازهای کارکنان و... اشاره نمود (آزاده و پویا، ۱۳۹۲).

اکثر پژوهش‌های حوزه بهره‌وری نیروی انسانی، تجزیه و تحلیل خود را مبتنی بر میزان تولید ناخالص داخلی بر تعداد نیروی انسانی بنا نهاده‌اند. چنین تحلیلی می‌تواند بخش‌های مهمی از نقش‌های دیگر را پنهان نماید و بخش‌های مهمی را در تحلیل نتایج بهره‌وری نشان ندهد (کینفمی‌کایل، ۲۰۱۸). با پیشرفت فناوری و حرکت سازمان‌ها به سمت عملکرد فناورانه و افزایش رقابت بین سازمان‌ها، مدیران با چالشی مواجه هستند که این چالش مربوط به مهمترین سرمایه آن‌ها یعنی منابع انسانی است. حصول کارایی و اثربخشی سازمانی تنها از طریق نیروی انسانی با استعداد و کارا حاصل می‌شود. بنابراین قبل از پرداختن به مقوله کارایی و اثربخشی که دغدغه اصلی مدیران سازمان‌ها است، باید به توسعه منابع انسانی با استعداد که

زیربنای اساسی بهره‌وری است، توجه ویژه شود (افتخار، ۱۳۹۴). تحقیقات پیشین نشان داد که تحقیق و توسعه، نوآوری و تغییرات فنی عوامل اصلی تعیین‌کننده رشد بهره‌وری در اکثر کشورهای پیشرفته هستند (گرلیچس، ۱۹۷۹؛ هلپمن، ۱۹۹۲؛ کو و هلپمن، ۱۹۹۵). در این راستا، تلاش‌های پژوهشی قابل‌توجهی برای اندازه‌گیری تغییرات فنی انجام شده و از شاخص‌های مختلف (مانند کیفیت ورودی، فعالیت‌های تحقیق و توسعه، فعالیت‌های کارآفرینانه و غیره) برای توضیح رشد بهره‌وری کشورهای توسعه‌یافته و توسعه‌نیافته استفاده شده است (وانگ و نوید، ۲۰۲۳).

در دنیای امروزی با توجه به توسعه و تنوع کالا و خدمات شرکت‌ها و نیز رقابت شدید، شرکت‌ها در معرض تحول و دگرگونی هستند و موفقیت نهایی و بقای سازمانی در گرو استفاده از قابلیت دوستوانی قرار دارد تا مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد کند. سازمان‌های تولیدی باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا هم تهدیدات غیرقابل پیش‌بینی و هم فرصت‌های موجود در آینده نامطمئن و محیط بی‌ثبات را مدیریت کنند (ابراهیم‌پور و همکاران). از لحاظ نظری، پژوهشگران چنین استدلال کرده‌اند که کارکنان یک سازمان برای دوستوان بودن، باید بتوانند هم‌زمان و به یک میزان بهره‌بردار و مکتشف باشند (قربانی، ۱۳۹۸). دوستوانی کارکنان هم در نقش اثرگذاری و هم اثرپذیری دارای پیشایندها و پیامدهایی است. در مقام اثرگذاری، تاثیر دوستوانی بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۷). دوستوانی برای متناسب شدن با محیط پرتلاطم کسب و کار، یکی از چالش‌های اساسی فرا روی مدیران امروز است. پویایی محیطی، عملکرد را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. با تشدید رقابت، سازمان‌ها نیازمند استفاده از دوستوانی سازمانی شامل بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و کشف راه‌های جدید برای تجدیدنظر در سازمان خود هستند. از آنجا که بهره‌برداری در ارتباط با قابلیت‌های گذشته سازمان و اکتشاف در رابطه با قابلیت‌های جدید می‌باشد، ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند و محیط عملیاتی یک شرکت را تحت تأثیر قرار داده و عملکرد را دچار نوسان می‌کند (ابراهیم‌پور و همکاران، ۱۳۹۴). تحقیقات در مورد دوستوانی باید از راهبرد مربوط به شرکت و نمایندگانی که با آنها در تعامل هستند گسترش یافته و محدود به خود شرکت نباشند (اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۳).

در کشور ما با وجود این که بیش از ۹۵ درصد کل بخش‌ها و واحدهای تولیدی در گروه صنایع کوچک و متوسط قرار می‌گیرند، این بنگاه‌ها سهم قابل ملاحظه‌ای در تولید ناخالص ملی و ایجاد ارزش افزوده کسب نکرده و از کمبودهای شدیدی رنج می‌برند. به نظر می‌رسد کاهش موقعیت و مزیت بنگاه‌های کوچک و متوسط ناشی از عوامل درون‌بنگاهی و برون‌بنگاهی متعددی باشد (امین‌بیدختی و زرگر، ۱۳۹۰). در رابطه با عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد اما بیشترین مواردی که مورد بررسی قرار گرفته‌اند، شامل آموزش، به‌کارگیری مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات و انگیزش منابع انسانی می‌باشند. از راه‌های ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی می‌توان ایجاد تعهد در کارکنان، توجه به نیازها، استقبال و استفاده از استعدادها، انگیزه و توجه به تغییر را نام برد (یعقوبی‌زاده، ۱۳۹۷).

مدیریت کیفیت به عنوان روشی برای دستیابی و حفظ خروجی با کیفیت برتر معرفی می‌شود. بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران، دو رویکرد غالب مدیریت کیفیت نرم و مدیریت کیفیت سخت وارد مطالعات معاصر مدیریت کیفیت شده است. مدیریت کیفیت نرم بر بخش ارگانیکی (جنبه‌های انسانی و رفتاری) و مدیریت کیفیت سخت بر بخش مکانیکی (ابزارها و تکنیک‌ها) مدیریت کیفیت تاکید می‌نماید. مدیریت کیفیت نرم مبتنی بر مفاهیمی است که در ادبیات موضوعی مربوط به بُعد انسانی مدیریت کیفیت، مواردی نظیر آموزش کارکنان، توانمندسازی کارکنان، کارگروهی و ... را شامل می‌شود (رجبی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). مدیریت کیفیت نرم توانایی فراهم نمودن محیطی مناسب و پرتنوع از طریق افزایش تعهد و مشارکت کارکنان، ترویج اشتراک دانش بین کارکنان و توانمندسازی آن‌ها را دارد (اسکریگ-تنا و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین مدیریت کیفیت نرم مفاهیمی همچون یادگیری، همکاری و تشویق به کار تیمی را نیز در بر می‌گیرد و به طور کلی، جنبه‌های انسانی سازمان را بهبود می‌بخشد (زنگ و همکاران، ۲۰۱۵).

در مقاله حاضر، شرکت‌های صنعتی کوچک و متوسط فعال در شهرک صنعتی یک شهر اردبیل مطالعه و بررسی شده است. با توجه به مطالب ارائه شده و اهمیت رشد بهره‌وری کل و بهره‌وری عوامل تولید، از جمله بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت‌های تولیدی و تاکید برنامه‌های پنج‌ساله توسعه بر ارتقای بهره‌وری برای توسعه اقتصادی کشور، این مقاله تاثیر مدیریت کیفیت نرم بر بهره‌وری نیروی انسانی شرکت‌های تولیدی را بررسی کرده و همچنین به بررسی نقش

میانجی دوستوانی کارکنان در رابطه بین مدیریت کیفیت نرم و بهره‌وری نیروی انسانی شرکت ها پرداخته است.

۲ مبانی نظری تحقیق

در این بخش از مقاله، به بررسی مبانی نظری مربوط به متغیرهای پژوهش شامل بهره‌وری نیروی انسانی، مدیریت کیفیت نرم و دوستوانی کارکنان و همچنین پیشینه پژوهش‌های مرتبط انجام شده پرداخته شده است.

۱-۲ بهره‌وری نیروی انسانی

بهره‌وری از عواملی است که دوام و بقای سازمان‌ها را در جهان پر از تحول کنونی تضمین می‌کند. حاکم شدن فرهنگ بهره‌وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمان‌ها می‌شود و دائماً توان، استعداد و امکانات بالقوه سازمان‌ها شکوفا می‌شود و بدون اضافه کردن فناوری و نیروی انسانی جدید می‌توان از امکانات، شرایط، توان و قابلیت‌های نیروی انسانی موجود با خاصیت زایشی و خلاقیت برای تحقق هدف‌های سازمان حداکثر بهره را برد (اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۳). بهره‌وری در اصطلاح مدیریتی، یک دیدگاه فکری است که در آن انسان با تلاشی مستمر برای بهبود رشد اقتصادی و بهبود سطح زندگی فردی و اجتماعی، روش‌های جدیدی را به کار می‌گیرد تا بتواند از منابعی نظیر نیروی کار، سرمایه، زمین، انرژی و... بیشترین استفاده و سود را ببرد (مختاری، ۱۳۹۲). کارکنان سرمایه‌های با ارزش هر سازمان هستند. دستیابی به اهداف هر سازمان در گرو مدیریت درست این منابع با ارزش است. چنانچه نیروی کار، با آرامش خاطر و انگیزه قوی، اشتغال به کار داشته باشد و به دلایل گوناگون از آینده‌واهمه نداشته باشد، بهره‌وری او بالاتر خواهد بود. مجموعه‌ای از عوامل و ارزش‌های حاکم بر سازمان، روی بهره‌وری نیروی کار مؤثر هستند. مهم‌ترین عاملی که بر بهره‌وری نیروی کار تأثیر دارد، انگیزه نیروی کار در انجام کار است. عواملی که بر انگیزه نیروی کار تأثیر دارند به دو دسته کلی، مادی و فرهنگ سازمانی وابسته هستند. عوامل مادی به میزان حقوق و دستمزد افراد در مقایسه با سطح قیمت‌ها در جامعه و برآورد نیازهای اولیه افراد (نیازهای مازلو) بستگی دارد و عوامل فرهنگ سازمانی به چگونگی جوّ مدیریتی و فضای سازمان برای کارکنان می‌پردازد؛ یعنی مدیریت سازمان این امکان را به زیردستان بدهد که عقاید و افکار خود را بروز

دهند (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۰). بهره‌وری منابع انسانی به معنی تلاش مستمر انسان به همراه استفاده بهینه از توانایی و انگیزه فردی است که تحت تأثیر عوامل مختلف توانمندسازی مدیریت، امکانات و عوامل انگیزش سازمانی برای انجام هر چه بهتر وظایف، در راستای ارائه محصولات یا خدمات مطلوب (کارایی) و رضایت مشتری (اثربخشی) انجام می‌گیرد (حمیدی، ۱۳۹۶).

۲-۲ مدیریت کیفیت نرم

واژه کیفیت از ریشه کلمات Qualitas و Qualitat مشتق شده و خود آن نیز از واژه یونانی Qoiotos به معنی چه نوع و Tat یا Tas به معنی چه کسی آمده است. کیفیت یعنی آن سری از ویژگی‌های محصولات که پاسخگوی نیاز مشتریان هستند و در نتیجه می‌توانند رضایت مشتری را تأمین کنند (جوران و دفو^۱، ۲۰۱۰). پژوهشگران حوزه تحلیل و کیفیت، مدیریت کیفیت را کلید بهبود عملکرد و بهره‌وری می‌دانند. جنبه نرم مدیریت کیفیت را نخستین بار آپلباوم و بات^۲ (۱۹۹۳) در پژوهشی با عنوان «محل کار جدید آمریکایی: تغییر سیستم‌های کاری در ایالات متحده» معرفی نمودند. در این مطالعه بیان داشتند که دو رویکرد برای اجرای مدیریت کیفیت جامع وجود دارد. رویکرد اول دیدگاه فنی و مهندسی دارد و کمتر بر توانایی انسان توجه می‌شود اما رویکرد دوم تأکیدات انسانی داشته و بر منابع انسانی متمرکز است (امین‌طهماسبی و معصومی، ۱۴۰۰). به عبارت دیگر، مدیریت کیفیت نرم یکی از رویکردهای مدیریت کیفیت جامع است که در آن با توجه ویژه به جنبه انسانی و رفتاری، اهداف مدیریت کیفیت حاصل می‌شود. ابعاد مدیریت کیفیت را اسکریچ تنا و همکاران^۳ (۲۰۱۸) به شرح جدول ۱ معرفی کرده‌اند:

جدول ۱: ابعاد مدیریت کیفیت نرم (اسکریچ تنا و همکاران، ۲۰۱۸)

ردیف	شیوه‌های مدیریت کیفیت نرم
۱	تعهد مدیریت: تعهد بلندمدت مدیران ارشد به فلسفه مدیریت کیفیت

1. Juran & De Feo
2. Appelbaum & Batt
3. Escrig-Tena et al

ردیف	شیوه‌های مدیریت کیفیت نرم
۲	ارتباط فعال و نزدیک با مشتریان: شناسایی نیازهای مشتریان (چه در داخل و چه در خارج از شرکت) و سپس برآورده کردن آنها
۲	ارتباط فعال و نزدیک با تامین‌کنندگان
۴	بهبود آموزش: شامل اصول مدیریت کیفیت، مهارت کار تیمی و حل مسئله
۵	سازمان باز: تیم‌های کاری و ارتباطات افقی
۶	توانمندسازی کارکنان: افزایش مشارکت کارکنان در طراحی و برنامه‌ریزی و استقلال بیشتر در تصمیم‌گیری

از عوامل موفقیت مدیریت کیفیت نرم می‌توان به تعهد نیروی انسانی، چشم‌انداز مشترک، تمرکز بر مشتری، بهره‌گیری از تیم‌های کاری، آموزش و توسعه نیروی انسانی و ارتباط متقابل با تأمین‌کنندگان اشاره نمود.

۳-۲ دوسوتوانی کارکنان

کلمه دوسوتوانی از دو واژه لاتین (Ambi) به معنای دو سو و (Dexterity) به معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است (قربانی، ۱۳۹۸). در حوزه روانشناسی و رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود با مهارت‌های مساوی را دارند، افرادی دوسوتوان گفته می‌شوند. از لحاظ نظری، یادگیری سازمانی بر مبنای مشاهداتی استوار است که شرکت‌ها تمایل به تمرکز بر توانایی‌های بهره‌بردار و یا اکتشاف دارند. در حالی که هدف شرکت‌های بهره‌بردار گرا، رسیدن به کارایی بهتر برای نمونه از طریق تمرکز روی تولید و عادی‌سازی است، هدف شرکت‌های اکتشاف‌گرا ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان از طریق یک رویکرد باز به یادگیری است. برای نمونه، برخی از شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق آزمایش و گام گذاشتن به پروژه‌های

پریسک و نوآورانه انعطاف‌پذیری را ایجاد می‌کنند (گیبسون و برکینشاو^۱، ۲۰۰۴). مفهوم دو-سوتوانی سازمانی برای اولین بار توسط دانکن^۲ (۱۹۷۶) و مارچ^۳ (۱۹۹۱) ارائه شد. مارچ معتقد است که بهره‌برداری و اکتشاف دو فعالیت یادگیری متفاوت هستند. سازمان توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم می‌کند (مارچ، ۱۹۹۱). ضرورت حرکت سازمان به سوی دوستوانی زمانی آشکار می‌شود که شاهد تغییر و تحول شدید و مداوم در جهان هستیم. دوستوانی کارکنان یعنی ظرفیت رفتاری کارکنان در راستای هم‌ترازی و سازگاری در یک واحد سازمانی و مهارت آن‌ها در ایجاد تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری با ویژگی‌های سازمان (گیبسون و برکینشاو، ۲۰۰۴). فعالیت‌های مرتبط با بهره‌برداری متمرکز بر فرصت‌های موجود هستند، حال آن که فعالیت‌های مرتبط با اکتشاف بر فرصت‌های جدید متمرکز می‌کنند. در سطح کارکنان، فعالیت‌های بهره‌برداری، استفاده کردن از دانش و مهارت‌های فعلی برای بهبود کوتاه مدت کارایی و اثربخشی است. از سوی دیگر اکتشاف را رفتارهایی از قبیل جستجوی محصول جدید و نوآوری در فرآیند و هم‌چنین رفتارها و راه‌حل‌های رقابتی می‌دانند. این امر نیازمند آن است که کارکنان در راستای دانش و توانایی جدید آموزش داده شده و با رویه‌های فعلی سازمان سازگار شوند (کنگ و همکاران^۴، ۲۰۰۷؛ کنیلز و ولد^۵، ۲۰۱۶). در جدول ۲ خلاصه‌ای از جنبه‌های تمایز اکتشاف و بهره‌برداری ارائه شده است (مراغه‌چیان، ۱۳۹۶). علاوه بر این، از دید بلار (۲۰۱۲) نیز مقایسه‌ای میان اکتشاف و بهره‌برداری ارائه شده است (ال-اگری^۶، ۲۰۲۱) (جدول ۳).

جدول ۲: جنبه‌های تمایز اکتشاف و بهره‌برداری

ویژگی‌های بهره‌برداری	ویژگی‌های اکتشاف
-----------------------	------------------

1. Gibson & Birkinshaw

2. Duncan

3. March

4. Kang et al

5. Caniels & Veld

6. Al-Agry

ویژگی‌های بهره‌برداری	ویژگی‌های اکتشاف
<ul style="list-style-type: none"> • بهره‌برداری با پالایش و گسترش صلاحیت‌های موجود، فناوری‌ها، انگاره‌هایی است که نتایج مثبت، نزدیک و قابل پیش‌بینی را تولید می‌کند (مارچ، ۱۹۹۱). • دانش انتقادی حیاتی شامل استفاده مجدد از شایستگی‌های فعلی، وظایف معمول و فناوری‌های پایدار است که به طور مستقیم بر نتایج حاصل از کار تاثیر می‌گذارد (هولمکویس، ۲۰۰۴، یوزی و لانکستر، ۲۰۰۳، هوانگ و کامینز، ۲۰۱۱) • در زمینه نوآوری، بهره‌برداری به معنای اجرا، نوآوری افزایشی و اصلاح محصولات و خدمات موجود است (روزینگ و همکاران، ۲۰۱۰). 	<ul style="list-style-type: none"> • اکتشاف و یا یادگیری از طریق فعالیت‌های اکتشافی مربوط به سرمایه‌گذاری در کشف دانش جدید و فرصت‌های بازار برای دستیابی به دستاوردهای اقتصادی مطمئن آینده (لاویه و همکاران، ۲۰۱۰). • از لحاظ نوآوری، اکتشاف با نوآوری بنیادین، ورود به بازارهای جدید و فناوری جدید ارتباط دارد (روزینگ و همکاران، ۲۰۱۰). • دانش انتقادی اکتشافی شامل پیشرفت‌های فناورانه منحصر به فرد و گسترش دانش است که به طور مستقیم بر نتایج کار تاثیر می‌گذارد (هولمکویس، ۲۰۰۴، یوزی و لانکستر، ۲۰۰۳، هوانگ و کامینز، ۲۰۱۱). • ارائه طرح‌های جدید، ایجاد بازارهای جدید، ایجاد کانال‌های توزیع جدید (جانسن و همکاران، ۲۰۰۸، لوباتکین، ۲۰۰۶)

جدول ۳: مقایسه بین اکتشاف و بهره‌برداری

بهره‌برداری	اکتشاف	
توسعه تدریجی طراحی شده برای پاسخگویی	تحولات بنیادین برای رفع نیازهای مشتریان	تعریف
پالایش، کارایی، پیاده‌سازی	جستجو، آزمایش، تنوع، انعطاف‌پذیری	وظیفه
دانش موجود	دانش جدید، جدا شدن از دانش موجود	دانش
بهبود شایستگی‌های موجود	توسعه شایستگی‌های جدید	خروجی
سود، هزینه، کارایی	نوآوری، رشد، سازگاری	استراتژی
کوتاه مدت	بلندمدت	افق زمانی

۳ پیشینه تحقیق

مطالعه و بررسی پیشینه‌های مرتبط با موضوع مقاله نشان می‌دهد، پژوهشی که منطبق با مدل مفهومی ارائه شده در این مقاله باشد انجام نشده است و بررسی نقش مدیریت کیفیت نرم بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی دوسوتوانی کارکنان طبق بررسی‌های انجام شده، دارای نوآوری می‌باشد. اگر چه پیشینه‌های ارائه شده نشان می‌دهد که متغیرهای نزدیک به مدل مفهومی پژوهش گزارش شده است.

جدول ۴. خلاصه پیشینه پژوهش

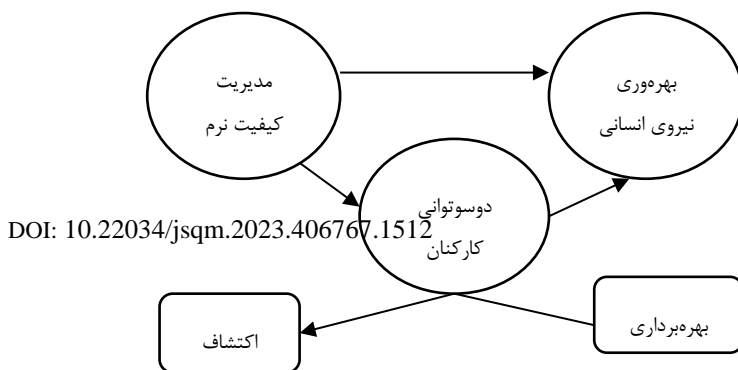
ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج
۱	ابن‌الرضا و همکاران (۱۴۰۱)	نقش بکارگیری راهبرد دوسوتوانی سازمانی در بهبود عملکرد سازمان در شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا	در این پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به بررسی نقش بکارگیری راهبرد دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد پرداخته شد و یافته‌های پژوهش نشان داد که دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیرگذار است.
۲	موسی‌زاده اورنج و عمرانی (۱۳۹۸)	بررسی تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری نیروی انسانی در ستاد پلیس پیشگیری ناجا	یافته‌های این تحقیق نشان داد که عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی (مدیریت کیفیت جامع، رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی، تمرکز بر مشتری، شناسایی و آموزش کارکنان، توانمندی و کار تیمی، تجزیه و تحلیل کیفیت، تضمین کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت) با بهره‌وری رابطه مثبت دارند و از میان این عوامل، بهبود کیفیت و مدیریت کیفیت جامع رابطه مثبت‌تری نسبت به سایر عوامل دارند.

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج
۳	مجیدی (۱۳۹۳)	بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین و دوستوانی سازمانی بر عملکرد نیروی انسانی در گروه صنعتی فومن شیمی	بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش از طریق روش مدل سازی معادلات ساختاری انجام شد و آن چه که از نتایج بدست آمد، بیانگر تاثیر معنادار دوستوانی سازمانی بر عملکرد کارکنان بود.
۴	اچیکو و همکاران (۲۰۲۲)	بررسی نقش میانجی دوستوانی کارکنان در رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و عملکرد کاری کارکنان	در این پژوهش رابطه بین متغیرها در دو نوع از سیستم کاری بررسی شد. نتایج بیانگر تاثیر مثبت و معنادار دوستوانی کارکنان بر عملکرد کاری کارکنان بود.
۵	پرتوسا-ارتگا و همکاران (۲۰۲۱)	توسعه دوستوانی از طریق مدیریت کیفیت و تاثیر آن ها بر عملکرد	یافته ها نشان داد که شیوه های مدیریت کیفیت بر توسعه دوستوانی تاثیرگذار است و به بهبود عملکرد هتل کمک می کند. همچنین دوستوانی به عنوان یک متغیر میانجی بین شیوه های مدیریت کیفیت و عملکرد هتل عمل می کند.
۶	اسکیارلی و همکاران (۲۰۲۰)	بررسی رابطه بین شیوه های مدیریت کیفیت نرم و سخت، نوآوری و عملکرد سازمانی در آموزش عالی	نتایج حاکی از آن بود که مدیریت کیفیت نرم به طور مستقیم و مدیریت کیفیت سخت به طور غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارند.

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج
۷	آسیف و وریس (۲۰۱۵)	بررسی نقش شیوه‌های مدیریت کیفیت اصلی (سخت) و زیرساختی (نرم) بر دوستوانی	نتایج بیانگر این بود که مدیریت کیفیت سخت نقش مثبتی در دوستوانی دارد، در حالی که شیوه‌های مدیریت کیفیت نرم به طور غیرمستقیم و از طریق مدیریت کیفیت سخت نقش مثبتی دارد.
۸	عبدالله و تازی (۲۰۱۲)	بررسی تاثیر روش‌های مدیریت کیفیت نرم و مدیریت کیفیت سخت بر عملکرد سازمان	بررسی رابطه بین متغیرهای مدل تحقیق با مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که عوامل مدیریت کیفیت نرم اثرات مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی دارد.

۱-۳ مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مطالعه پیشینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش، تا کنون پژوهشی منطبق با مدل مفهومی ارائه شده در این مقاله، ارائه نشده است. مطالعات قبلی در حوزه مورد مطالعه نشان داد که رابطه بین مدیریت کیفیت و عملکرد شرکت (پرتوسا-ارتگا و همکاران، ۲۰۲۱)، تاثیر مدیریت کیفیت نرم و سخت بر نوآوری و عملکرد سازمان (اسکیارلی، ۲۰۲۰) و همچنین بررسی تاثیر دوستوانی سازمانی بر عملکرد کارکنان (صالحی ساعی، ۱۴۰۰) در پژوهش‌های قبلی انجام شده است. لذا بر اساس مطالعات انجام شده و ضرورت بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت- های تولیدی شهرک صنعتی اردبیل با توجه به عوامل اثرگذار، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس نتایج پژوهش‌های گذشته می‌توان گفت که تاکنون پژوهشی به مطالعه تاثیر مدیریت کیفیت نرم بر بهره‌وری نیروی انسانی با میانجی‌گری دوستوانی کارکنان انجام نشده است. فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

فرضیه ۱: مدیریت کیفیت نرم تاثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری نیروی انسانی دارد.

فرضیه ۲: مدیریت کیفیت نرم تاثیر مثبت و معناداری بر دوستوانی کارکنان دارد.

فرضیه ۳: دوستوانی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری نیروی انسانی دارد.

فرضیه ۴: مدیریت کیفیت نرم بر بهره‌وری نیروی انسانی با میانجی‌گری دوستوانی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۴ روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر نوع هدف، کاربردی بوده و ماهیت آن، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در شهرک صنعتی شهر اردبیل بود که تعداد آن‌ها ۶۵ شرکت می‌باشد. در این پژوهش با بهره‌گیری از فرمول کوکران، ۵۶ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شد. ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه مدیریت کیفیت نرم زنگ و همکاران (۲۰۱۶) شامل ۱۰ گویه، بهره‌وری نیروی انسانی پارکر (۲۰۰۰) شامل ۱۵ گویه و دوستوانی کارکنان، مام و همکاران (۲۰۰۹) شامل ۶ گویه و مقیاس پژوهش، طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت بود. روایی آن از طریق روایی صوری اثبات شد و برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ (بهره‌وری نیروی انسانی: ۰/۸۸، دوستوانی کارکنان: ۰/۷۶، مدیریت کیفیت نرم: ۰/۸۸) بهره گرفته شد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌یابی

معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی استفاده شد. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده نیز از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS استفاده شد.

۵ یافته‌های تحقیق

پژوهش حاضر برای آمار استنباطی داده‌های گردآوری شده، از روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SmartPLS بهره گرفته و برای سنجش ارتباط میان متغیرها، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده کرده که بیانگر چگونگی روابط میان متغیرهای پنهان است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). برازش مدل در سه بخش برازش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی مورد بررسی قرار گرفت و پس از آن آزمون فرضیه‌های پژوهش صورت پذیرفت.

سازگاری درونی (روایی همگرا و پایایی مرکب)

روایی همگرا به ارزیابی میزان همبستگی هر سازه با گویه‌های خود می‌پردازد. از نظر مگنر^۱ و همکاران (۱۹۹۶) مقدار ۰,۴ به بالا برای روایی همگرا قابل قبول می‌باشد. همچنین از نظر فورنل و لارکر^۲ (۱۹۸۱) در صورتی مقدار ۰,۴ برای AVE می‌تواند قابل قبول باشد که پایایی ترکیبی بالاتر از ۰,۶ باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). همانطور که در جدول ملاحظه می‌شود، پایایی مرکب متغیرها بالاتر از ۰/۶ است؛ بنابراین می‌توان گفت AVE بالاتر از ۰/۴ مطلوب می‌باشد. در پژوهش حاضر برای سنجش پایایی از سه معیار (آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و بارهای عاملی) بهره گرفته شد. اگر مقدار بار عاملی کم‌تر از ۰/۴ باشد، رابطه ضعیف انگاشته شده و باید از آن صرف نظر شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). همچنین مقدار مطلوب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب ۰/۷ و بیش‌تر است. ورتس و همکاران^۳ (۱۹۷۴) پایایی مرکب را ارائه نمودند که برتری‌هایی نسبت به آلفای کرونباخ سنتی دارد؛ از جمله، محاسبه پایایی با توجه به

1.Magner

2.Fornell & Larcker

3.Werts et al

همبستگی سازه‌ها با یکدیگر و نه به صورت مطلق. همچنین برای محاسبه آن، شاخص‌های با بار عاملی بیشتری، اهمیت بالاتری دارند.

جدول ۵: نتایج بارهای عاملی

بهره‌وری نیروی انسانی	مدیریت کیفیت نرم	دوستوانی کارکنان		گویه‌ها
		بهره‌برداری	اکتشاف	
			۰,۷۱۵	Q1
			۰,۸۷۷	Q2
			۰,۶۴۴	Q3
		۰,۸۷۹		Q4
		۰,۸۴۷		Q5
		۰,۶۲۵		Q6
	۰,۷۷۰			Q7
	۰,۷۲۵			Q8
	۰,۷۲۷			Q9
	۰,۷۱۵			Q10
	۰,۸۰۷			Q11
	۰,۷۲۹			Q12
	۰,۷۸۴			Q13
	۰,۷۳۳			Q14
	۰,۵۷۵			Q15
۰,۶۰۰				Q17
۰,۶۵۵				Q18
۰,۵۴۳				Q19
۰,۶۵۷				Q20

۰,۶۲۸			Q21
۰,۷۴۱			Q23
۰,۷۴۰			Q25
۰,۷۴۱			Q26
۰,۵۵۶			Q27
۰,۸۳۲			Q28
۰,۸۳۰			Q29
۰,۷۴۶			Q30
۰,۶۲۶			Q31

جدول ۶: ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	
۰,۹۲۱	۰,۹۰۶	بهره‌وری نیروی انسانی
۰,۹۱۲	۰,۸۹۱	مدیریت کیفیت نرم
۰,۸۲۶	۰,۷۵۲	دوستوانی کارکنان

فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان می‌کنند که روایی واگرا زمانی قابل قبول است که میزان برای هر سازه بالاتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه با سازه دیگر در مدل باشد.

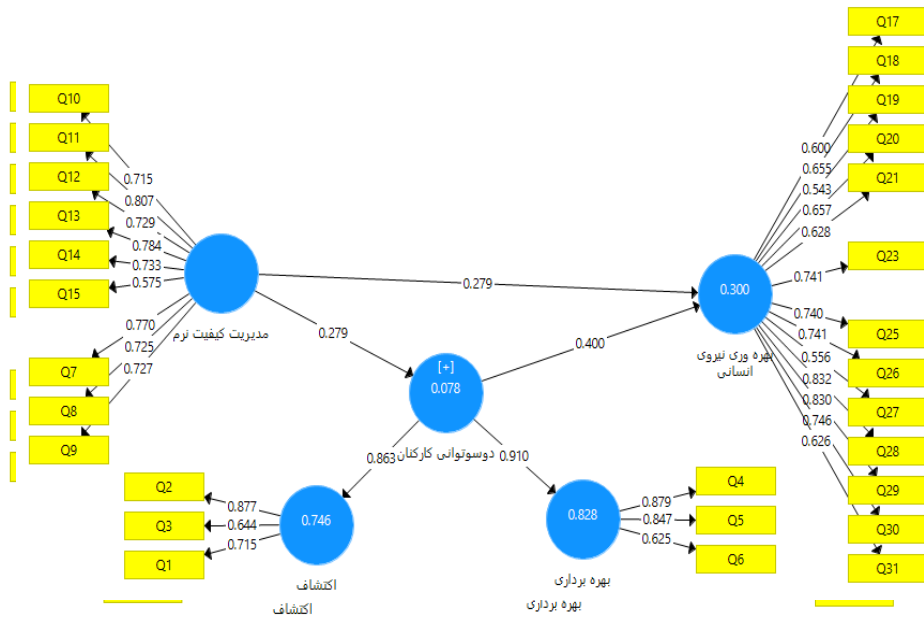
جدول ۷: ارزیابی روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

سازه‌ها	بهره‌وری نیروی انسانی	دوستوانی کارکنان	مدیریت کیفیت نرم
بهره‌وری نیروی انسانی	۰,۶۹۰	-	-
دوستوانی کارکنان	۰,۴۹۴	۰,۶۷۶	-

مدیریت کیفیت نرم	۰,۳۹۰	۰,۳۲۱	۰,۷۳۲
------------------	-------	-------	-------

همان‌طور که در جدول قابل مشاهده است، اعداد مندرج در قطر اصلی ماتریس از اعداد زیرین آن بیشتر است که بیانگر روایی و اگرایی مناسب می‌باشد.

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها، پس از ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری، ارزیابی مدل ساختاری انجام شد که تمرکز آن بر متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها می‌باشد. مدل پژوهش در محیط نرم‌افزاری SmartPLS در ادامه ارائه شده است.



شکل ۱: مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری Z

شکل ۲: ضرایب مسیر بارهای عاملی

جدول ۸: نتایج آزمون فرضیه‌ها (اثرات مستقیم)

نتیجه	ضریب تعیین R2	آماره t	ضریب مسیر (بتا)	فرضیه
تایید	۰,۲۷۹	۲,۲۰۷	۰,۲۵۸	مدیریت کیفیت نرم بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
تایید	۰,۲۷۹	۲,۳۳۰	۰,۳۲۱	مدیریت کیفیت نرم بر دوستوانی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد
تایید	۰,۴۰۰	۳,۶۶۹	۰,۴۱۱	دوستوانی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۹: نقش میانجی دوستوانی کارکنان (اثر غیرمستقیم)

مجموع	نقش میانجی دوستوانی کارکنان (اثر غیر مستقیم)	اثر مستقیم	مسیر
۰,۳۹۰	۰,۱۳۲	۰,۲۵۸	تاثیر مثبت و معنادار مدیریت کیفیت نرم بر بهره‌وری نیروی انسانی

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها، پس از اتمام بررسی برازش مدل به آزمون فرضیه‌ها پرداخته شد. مطابق با شکل ۲ که مدل پژوهش را در حالت ضرایب معناداری z نشان می‌دهد، اگر مقدار t بیش از ۱/۹۶ باشد، معنادار بودن آن در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار می‌گیرد. همان‌طور که در نتایج مشخص است، تمام روابط میان متغیرهای پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین دوستوانی کارکنان از آنجا که مقدار t تاثیر مدیریت کیفیت نرم بر

دوستوانی کارکنان و تاثیر دوستوانی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی معنادار است، نقش میانجی در رابطه بین مدیریت کیفیت نرم و بهره‌وری نیروی انسانی ایفا می‌کند و موجب بهبود تاثیر مدیریت کیفیت نرم بر بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود.

۶ نتیجه‌گیری و پیشنهادات

کارکنان، اصلی‌ترین عنصر هر سازمان هستند و هر سازمانی که نیروی انسانی توانمندتر و بهره‌ورتر دارد، موفق‌تر خواهد بود، برای همین با شناخت و تحلیل بهره‌وری نیروی انسانی می‌توان بهره‌وری سازمان را بهبود و ارتقاء داد (جبارزاده، ۱۳۹۲). در پژوهش حاضر، تاثیر مدیریت کیفیت نرم بر بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به میانجی‌گری دوستوانی کارکنان بررسی شد. مدل مطالعاتی پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری و با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت کیفیت نرم (زنگ و همکاران، ۲۰۱۶)، بهره‌وری نیروی انسانی (پارکر، ۲۰۰۰) و دوستوانی کارکنان (مام و همکاران، ۲۰۰۹) مورد بررسی قرار گرفت. آزمون فرضیه‌های پژوهش بیانگر آن است که مدیریت کیفیت نرم بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر دارد. جنبه نرم مدیریت کیفیت زمینه‌ای از اعتماد و هم‌دلی را برای کارکنان سازمان فراهم می‌کند که به طور فعالانه و با انگیزه بالا، بهترین عملکرد خود را به نمایش گذاشته و بهره‌وری بالایی داشته باشند و در نهایت میزان بهره‌وری سازمان را نیز ارتقاء دهند. نتیجه آزمون این فرضیه با نتایج پژوهش اسکیارلی و همکاران (۲۰۲۰)، وایونو (۲۰۱۷)، عبدالله و تاری (۲۰۱۲) و یونس و همکاران (۲۰۱۳) همسو می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد مدیریت کیفیت نرم بر دوستوانی کارکنان تاثیر دارد. نتیجه آزمون این فرضیه با نتایج پژوهش پرتوسا-ارتگا و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد، یعنی دوستوانی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر معنی‌دار داشت. بر این اساس، هرچه دوستوانی کارکنان بهبود یابد، بهره‌وری نیروی انسانی ارتقاء خواهد یافت. نتیجه آزمون این فرضیه با نتایج پژوهش ایچیگو و همکاران (۲۰۲۲)، زنگ و همکاران (۲۰۲۰)، مجیدی (۱۳۹۳) و صالحی ساعی (۱۴۰۰) همخوانی دارد. آن‌چه که نتایج آزمون فرضیه‌ها بیان می‌کند این است که مدیریت کیفیت نرم هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم با میانجی‌گری دوستوانی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه آزمون این فرضیه با نتایج پژوهش پرتوسا-ارتگا و همکاران (۲۰۲۱) همسو

می‌باشد، به این صورت که در پژوهش مذکور تاثیر مدیریت کیفیت به صورت کلی بر عملکرد بررسی شده بود و تاثیر مثبت و معنی دار داشت.

مبتنی بر نتایج آزمون فرضیه‌ها می‌توان پیشنهادهای کاربردی به مدیران شرکت‌های تولیدی ارایه کرد. با توجه به تایید تاثیر مدیریت کیفیت نرم بر بهره‌وری نیروی انسانی، در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که مدیران در اجرای مدیریت کیفیت نرم باید اهمیت ویژه‌ای به آموزش کارکنان داده و در پی توسعه مهارت و توانمندسازی کارکنان باشند. لازم است کلیه اعضاء در امور مشارکت داشته باشند و نظر و ایده کل سازمان مدنظر قرار گیرد تا از این راه، عارضه‌ها و معضل‌های سازمان بصورت تیمی و از طریق تشکیل تیم‌های حل مسئله، شناسایی شده و راه‌کارهایی ارائه شود. مدیران از نظرات کارکنان استقبال نمایند و به منظور بهبود فرآیندهای سازمانی و حصول فرصت‌های نو، آن نظرات را برای پیشرفت و موفقیت به‌کار گرفته و پیاده‌سازی کنند. با توجه به تایید فرضیه تاثیر مدیریت کیفیت نرم بر دوسوتوانی کارکنان، پیشنهاد می‌شود مدیران از طریق مدیریت کیفیت نرم، زمینه‌ای را ایجاد کنند که تعامل میان کارکنان و مدیران بهبود یابد و اطلاعات و دانش خود را به اشتراک بگذارند تا از این طریق، فعالیت‌ها و عملکرد سازمانی خود را بهبود دهند و به طور هم‌زمان خدمات و محصولات موجود خود را توسعه داده (بهره‌برداری) و فرصت‌های جدید تجاری (اکتشاف) را ممکن سازند (فاندین و همکاران، ۲۰۱۷). مدیران شرکت‌ها می‌توانند با به‌کارگیری جنبه نرم مدیریت کیفیت نظیر آموزش و توانمندسازی کارکنان، تعهد و غیره زمینه دوسوتوان شدن کارکنان را فراهم سازند و با ایجاد فضایی باز و آزادی عمل، باعث خودانگیختگی و رفتار کارآفرینانه کارکنان شوند. و رفتار آن‌ها به گونه‌ای باشد که کارکنان به کار کردن در آن سازمان، افتخار کنند. برای پژوهش‌های بعدی، پیشنهاد می‌شود تاثیر مدیریت کیفیت نرم بر عملکرد نوآوری سازمان با میانجی‌گری دوسوتوانی کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود تاثیر مدیریت کیفیت نرم بر عملکرد نوآورانه کارکنان با نقش میانجی دوسوتوانی کارکنان مورد بررسی قرار گیرد.

۷ تقدیر و تشکر

در پایان از مدیران شرکت‌های شهرک صنعتی، برای همکاری در گردآوری داده‌ها تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

۸ مراجع

منابع فارسی

- ابراهیم پور ازبری، مصطفی؛ مرادی، محمود؛ ممینی، یعقوب (۱۳۹۴)، تأثیر دوستوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی: بررسی نقش پویایی‌های محیطی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال نهم، شماره ۶۳، ص ۷۵-۵۳.
- آزاده، قدیر؛ علیرضا، پویا، ۱۳۹۲، اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در راستای اهداف استراتژیک و چشم‌انداز (مورد مطالعاتی: استانداری خراسان شمالی)، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، انجمن مدیریت راهبردی ایران.
- ابن‌الرضا، مجید؛ نجفی، مهدی؛ نورمحمد نصرآبادی، غلامرضا، (۱۴۰۱)، نقش بکارگیری استراتژی دوستوانی سازمانی در بهبود عملکرد سازمان (مورد مطالعه شرکت فروشگاههای زنجیره‌ای اتکا)، سومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری در مدیریت کسب‌وکار و اقتصاد.
- امین بیدختی، علی‌اکبر؛ زرگر، سید مجتبی. (۱۳۹۰)، آسیب‌شناسی بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) و بیان راهبردهای عملی برای حمایت از آنها (بررسی موردی: استان سمنان). فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۴(۷۸)، ۱۲۵-۱۵۶.
- امین طهماسبی، حمزه؛ معصومی، سیدسینا. (۱۴۰۰)، پیکربندی مطالعات مدیریت کیفیت نرم با استفاده از روش کیفی تحلیل اسناد. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت استاندارد و کیفیت، ۱۱(۴)، ۱-۳۷.
- پیغان، سعید؛ آقاداتوود، رسول (۱۳۹۹)، بررسی اثرات مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانی. کنفرانس ملی بهبود و بازسازی سازمان‌ها و کسب‌وکارها.
- جبارزاده، یونس (۱۳۹۲)، شناسایی شاخصهای مؤثر در سنجش بهره‌وری کارکنان مطالعه موردی بازرسی کل ناجا، مجله نظارت و بازرسی، ۷(۲۴)، ۷۲-۵۵.

- حمیدی بیناباج، مزگان (۱۳۹۶)، طراحی مدل ارتقاء بهره‌وری کارکنان در سازمان: تبیین نقش سرمایه روان‌شناختی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره نهم، شماره ۳۰، ۴۷-۲۹.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۲)، مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. چاپ اول، ناشر سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
- رحیمی، فرج‌الله؛ نداف، مهدی؛ لطیفی، محمد (۱۳۹۷)، تبیین الگوی عوامل تعیین‌کننده دوسوتوانی رفتاری کارکنان و پیامدهای آن: یک رویکرد چندسطحی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۷، شماره ۳، صص ۵۷-۸۰.
- رجیبی‌پور مبینی، علیرضا؛ امین طهماسبی، حمزه؛ معصومی، سیدسینا (۱۳۹۹)، معماری فرایندهای مدیریت کیفیت نرم بر اساس الگوی APQC، نشریه علمی مدیریت استاندارد و کیفیت، سال دهم، شماره اول، بهار ۱۳۹۹.
- شکرچی زاده، احمدرضا؛ حاجی اسماعیلی، سمیه (۱۳۹۶)، مروری بر مدل‌های بهره‌وری نیروی انسانی و ارتباط آن با کیفیت خدمات در سازمان‌های خدماتی و دولتی.
- طالقانی، غلامرضا؛ تنعمی، محمدمهدی؛ فرهنگی، علی‌اکبر؛ زرین‌نگار، محمدجعفر (۱۳۹۰)، بررسی عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری (مطالعه موردی: بانک سامان). مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۷، ۱۳۰-۱۱۵.
- صالحی ساعی، پوریا (۱۴۰۰)، بررسی رابطه دوسو توانی سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش تعدیلگر میزان استفاده از فناوری اطلاعات، چهارمین کنفرانس ملی و نخستین کنفرانس بین‌المللی الگوهای نوین مدیریت و کسب‌وکار، تهران.
- فرهادی، علی؛ لطفی جلال‌آبادی، مصطفی (۱۳۹۸)، ارائه الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در یکی از یگانهای دفاعی کشور، فصلنامه علوم و فنون نظامی، ۱۵(۵۰)، ۱۳۵-۱۵۶.

- قربانی، مریم (۱۳۹۸)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی.
- مجیدی، هادی (۱۳۹۳)، بررسی تاثیر سبک رهبری تحول‌آفرین و دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد نیروی انسانی (مورد مطالعه: گروه صنعتی فومن شیمی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان.
- مراغه‌چیان، محمد (۱۳۹۶)، بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر دوسوتوانی سازمانی نقش تعدیل‌گر فرهنگ انطباقی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته کارآفرینی گرایش کسب‌وکار جدید، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی.
- مختاری، مهران؛ ملاصادقی، سوگند (۱۳۹۲)، شناسایی و تبیین رابطه کیفیت نظام جبران خدمت بر بهره‌وری منابع انسانی؛ مطالعه موردی: شهرداری‌های غرب استان مازندران. تهران: دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین.
- موسی‌زاده اورنج، سعید؛ عمرانی، نسرین (۱۳۹۸)، بررسی تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری منابع انسانی در ستاد پلیس پیشگیری ناجا (مطالعه موردی: کارکنان ناجا تهران). فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال سوم، شماره ۲۲، ۸۹-۷۳.
- یعقوبی‌زاده، توحید (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر امنیت و استقلال شغلی بر بهره‌وری کارکنان با نقش میانجی رضایت شغلی و نوآوری (در بین کارکنان استانداری زنجان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه زنجان.

منابع انگلیسی

- Abdullah, Muhammad Madi & Tari, Juan. (2012). The Influence of Soft and Hard Quality Management Practices on Performance. *Asia Pacific Management Review*. 17. 177-194.

- Al-Agry, D. F. (2021). High-involvement human resource practices and their impact on organizational ambidexterity: The mediating role of employees' ambidextrous behaviors. *Global Business and Organizational Excellence*.
- Amjad Naveed, Cong Wang, (2023), Innovation and labour productivity growth moderated by structural change: Analysis in a global perspective, *Technovation* Volume 119, January 2023, 1-2.
- Asif Muhammad & Henk J. de Vries (2015) Creating ambidexterity through quality management, *Total Quality Management & Business Excellence*, 26:11-12, 1226-1241.
- Caniëls, M., & Veld, M. (2016). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *The International Journal of Human Resource Management*, 30, 1-21 .
- Escrig-Tena, A., Segarra, M., García-Juan, B., & Beltrán-Martín, I. (2018). The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 200 .
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fundin, A., Bergman, B., Elg, M., 2017. *The quality dilemma: combining development and stability*. In: Backström, T., Fundin, A., Johansson, P.E. (Eds.), *Innovative Quality Improvements in Operations*. Springer, Switzerland, pp. 9–34.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226 .
- Ijigu, A. W., Alemu, A. E., & Kuhil, A. M. (2022). The mediating role of employee ambidexterity in the relationship between high-performance work system and employee work performance: An empirical evidence from ethio-telecom. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2135220 .
- Juran, J. M., & De Feo, J. A. (2010). *Juran's quality handbook: the complete guide to performance excellence*. McGraw-Hill Education .

- Kang, S. C., Morris, S., & Snell, S. (2007). Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. *The Academy of Management Review*, 32 .
- Minbaeva, D. B., Mäkelä, K., & Rabbiosi, L. (2012). Linking HRM and knowledge transfer via individual-level mechanisms. *Human Resource Management*, 51(3), 387-405.
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828 .
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338 .
- Parker, C. (2000). Performance Measurement. *Work Study*, 49, 63-66.
- Partanen, J., Kohtamäki, M., Patel, P. C., & Parida, V. (2020). Supply chain ambidexterity and manufacturing SME performance: The moderating roles of network capability and strategic information flow. *International Journal of Production Economics*, 221, 107470.
- Pertusa-Ortega, E. M., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., & López-Gamero, M. D. (2021). Developing ambidexterity through quality management and their effects on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102720.
- Sciarelli, M., Gheith, M. H., & Tani, M. (2020). The relationship between soft and hard quality management practices, innovation and organizational performance in higher education. *The TQM Journal*, 32(6), 1349-1372.
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 25 - 33.
- Wiyono, G. (2017). The Influence of Soft and Hard Quality Management Practices on Organizational Performance at The Vocational High Schools.

Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), 66, 324-327.

- Yunis, M., Jung, J., & Chen, S. (2013). TQM, strategy, and performance: A firm-level analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(6), 690–714.
- Zeng, J. Wenqing, Z. Yoshiki, M. Xinnde, Z. (2016). The Impact of Organizational Context on Hard and Soft Quality Management and Innovation Performance. Intern. *Journal of Production Economics*.
- Zhang, J., Chen, G., O'Kane, C., Xiang, S., & Wang, J. (2020). How employee exploration and exploitation affect task performance: The influence of organizational competitive orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 33, 1-34.

Research paper

The effect of soft quality management on human resources productivity by mediation role of staff ambidexterity

MirBehzad Athar, Mostafa Ebrahimpour, MohammadRahim Ramezani

Received:26/07/2023

Accepted:02/11/2023

Abstract

Human resources are one of the main assets of any organization. The employees of the organization move forward and give meaning to the goals. Therefore, the productivity of human resources is very important. Therefore, the current research is looking for the effect of soft quality management on the productivity of human resources with the mediation of the ambivalence of employees. The type of research is applied in terms of purpose and the research method is descriptive-survey. The statistical population includes all the small and medium production companies of Ardabil Industrial Town (1), which were analyzed using Cochran's formula of 56 companies as the final sample. The data collection tool is a questionnaire and includes 31 items in order to measure the variables. In this regard, the standard questionnaires of soft quality management, Zang et al. (2016), Parker's human resource productivity (2000), and Mam et al. The validity of the resulting questionnaire and its reliability were confirmed through Cronbach's alpha coefficient. In order to test the hypotheses, structural equation modeling was used. The results showed that soft quality management has a positive and significant effect on the productivity of human resources and the ambivalence of employees. Ambivalence of employees has a positive and significant effect on the productivity of human resources. Also, the mediating role of employees' two pillars in the impact of soft quality management on human resource productivity was confirmed and it was found that soft quality management has a positive and significant effect on human resource productivity both directly and indirectly.

Keywords: Soft quality management, Human resource productivity, Employee ambidexterity